

Trabajo Fin de Grado

Diseño e implementación del Cuadro de Mando Integral en la empresa Cingral

Autor

Jaime Castillo Cativiela

Director/es

Alfonso López Viñegla



**Facultad de
Economía y Empresa**
Universidad Zaragoza

Año 2019

Diseño e implementación del Cuadro de Mando Integral en la empresa Cingral

Design and implementation of Balanced Scorecard for Cingral

Autor / Writer

Jaime Castillo Cativiela

Director / Director

Alfonso López Viñegla

Grado en Administración y Dirección de Empresas

Departamento de Contabilidad y Finanzas

Facultad de Economía y Empresa

Universidad de Zaragoza

Resumen; En la actualidad, no solo es necesario analizar los indicadores numéricos de una empresa para poder obtener una visión global y estratégica de esta. En este trabajo, nos valdremos del Cuadro de Mando Integral para analizar a la empresa Cingral y proponer objetivos viables para su continuidad. Mediante un análisis DAFO, un análisis CAME y posteriormente desde las cuatro perspectivas que ofrece el CMI; aprendizaje y crecimiento, procesos internos, clientes y financiera, propondremos una serie de objetivos con la intención última de maximizar el beneficio de la empresa.

Abstract; *Currently, it is not only necessary to analyze the numerical indicators of a company in order to obtain a global and strategic vision of it. In this work, we will use the Balanced Scorecard to analyze the company Cingral and propose viable objectives for its continuity. Through a SWOT analysis, a CAME analysis and subsequently from the four perspectives offered by the BSC; learning and growth, internal processes, clients and financial, we will propose a series of objectives with the ultimate intention of maximizing the benefit of the company.*

Índice:

1. Introducción	4
1.1. Razones de la elección y objetivos del trabajo.....	4
1.2. Cuadro de mando integral, descripción	4
2. La empresa: Cingral S.L.	8
2.1. Introducción.....	8
2.2. Historia.....	8
2.3. Organigrama y organización	9
2.4. Clientes	11
2.5. Contexto de Cingral	13
3. Análisis estratégico.....	14
3.1. Análisis DAFO	14
3.1.1. Situación interna:.....	15
3.1.2. Situación externa:	18
3.1.3. Conclusiones	20
3.2. Análisis CAME.....	21
3.3. La misión, la visión y los valores empresariales	24
4. Creación del mapa estratégico	25
4.1. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento	26
4.2. Perspectiva de procesos internos	29
4.3. Perspectiva de Clientes	30
4.4. Perspectiva financiera.....	32
4.5. Mapa estratégico	33
4.6. Líneas de actuación.....	36
5. Conclusiones	38

6. Bibliografía.....	40
7. Anexos.....	41

Índice de tablas:

Tabla 1; Proceso estratégico	6
Tabla 2; Organigrama	9
Tabla 3; Análisis interno	17
Tabla 4; Análisis externo	19
Tabla 5; DAFO.....	20
Tabla 6; metodología del CAME	21
Tabla 7; CAME.	23
Tabla 8; Misión, visión y valores	24
Tabla 9; Perspectiva AC	29
Tabla 10; Perspectiva PI	30
Tabla 11; Perspectiva CI	31
Tabla 12; Perspectiva Fi	32
Tabla 13; Objetivos	34
Tabla 14; Mapa estratégico	35
Tabla 15; Líneas de actuación.....	37

1. Introducción

1.1. Razones de la elección y objetivos del trabajo

Hoy en día todas las empresas se ven afectadas por un gran número de factores, tanto externos como internos, que inciden en su situación. Por tanto, deben diseñar y planificar estrategias que les permitan poder afrontar estos desafíos que se les ponen delante. Normalmente los principales indicadores a analizar son los asociados a la materia económica, financiera y resultadista. Estas variables que se suelen estudiar no nos dan una visión multidimensional de la organización, si no que hay que tener en cuenta muchos otros aspectos que desbordan estos.

Para dar solución a esta problemática surge a comienzos de los años noventa y por difusión de Robert S. Kaplan y David Norton el Cuadro de Mando Integral, pudiendo con él atender a todas las áreas funcionales de la empresa.

1.2. Cuadro de mando integral, descripción

El Cuadro de Mando Integral (CMI) o Balanced Scorecard (BSC) se establece como una herramienta de gestión empresarial que nos acerca a la medición de la evolución de la actividad de una empresa, sus objetivos estratégicos y sus resultados, enfocados desde la estrategia y con una perspectiva general. Esto lo consigue mediante la utilización de unos indicadores ligados a unos planes de acción, fundamentados ambos en cuatro perspectivas a analizar.

En palabras de Alfonso López: *“El BSC es una metodología fantástica para movilizar a la gente hacia el pleno cumplimiento de la misión a través de canalizar las energías, habilidades y conocimientos específicos de las personas en la organización hacia el logro de metas estratégicas de largo plazo. Permite tanto guiar el desempeño actual como apuntar al desempeño futuro. Usa medidas en cuatro categorías –Gestión financiera, Conocimiento del mercado y del cliente, Optimización de procesos internos y Gestión de intangibles (aprendizaje y crecimiento)- para alinear iniciativas individuales, organizacionales e interdepartamentales, identificando procesos especiales e innovadores para cumplir con objetivos del cliente y accionistas y objetivos de beneficio.”*

En Norteamérica más de la mitad de las empresas ya han implementado métodos de este tipo para poder analizar mejor el funcionamiento de las mismas, y es por eso por lo que extrapolar este sistema a las PYMES españolas puede ayudarles en la consecución de sus objetivos y establecer unas miras a largo plazo que las ayuden a crecer y prevalecer ante las adversidades.

Para poder estudiar el caso de la empresa Cingral, primero cabe explicar de forma más detallada en qué consisten las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral, estableciendo las dos primeras como internas, y las dos últimas como externas:

- Perspectiva de APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO:

Esta es la categoría clave con la cual se estudian las personas y la tecnología, los recursos más importantes en la creación de valor. Tiene un gran énfasis en el concepto de aprendizaje por encima de la formación. Tanto los altos cargos como la actitud y la comunicación adquieren una gran relevancia.

- Perspectiva de PROCESOS INTERNOS:

Destaca dentro de esta, la relación que tiene con la cadena de valor y con las diferentes áreas de negocio y su desarrollo. Se basa en establecer los procesos críticos y estratégicos para ayudar a lograr los objetivos de las perspectivas externas: de clientes y financiera.

- Perspectiva de CLIENTES:

Este apartado conforma la siguiente parada obligatoria en la confección del CMI, beneficiándose de todo lo anterior. Aquí la satisfacción del cliente se configura como un dato de gran trascendencia en el corto, medio y largo plazo. Dentro de este epígrafe se confeccionan pilares básicos como el posicionamiento frente a la competencia o la percepción del valor de la marca.

- Perspectiva FINANCIERA:

Esta última categoría refleja el objetivo último de las organizaciones lucrativas: obtener el máximo rendimiento de las inversiones realizadas. Poniendo en línea las aspiraciones de los accionistas generando valor, maximizando el beneficio y reduciendo los costes.

Una vez comentados los cuatro pilares en los que se sustenta la herramienta, hay que destacar el proceso a seguir para poder profundizar en el caso concreto de la empresa. Para ello nos valdremos del cuadro siguiente:

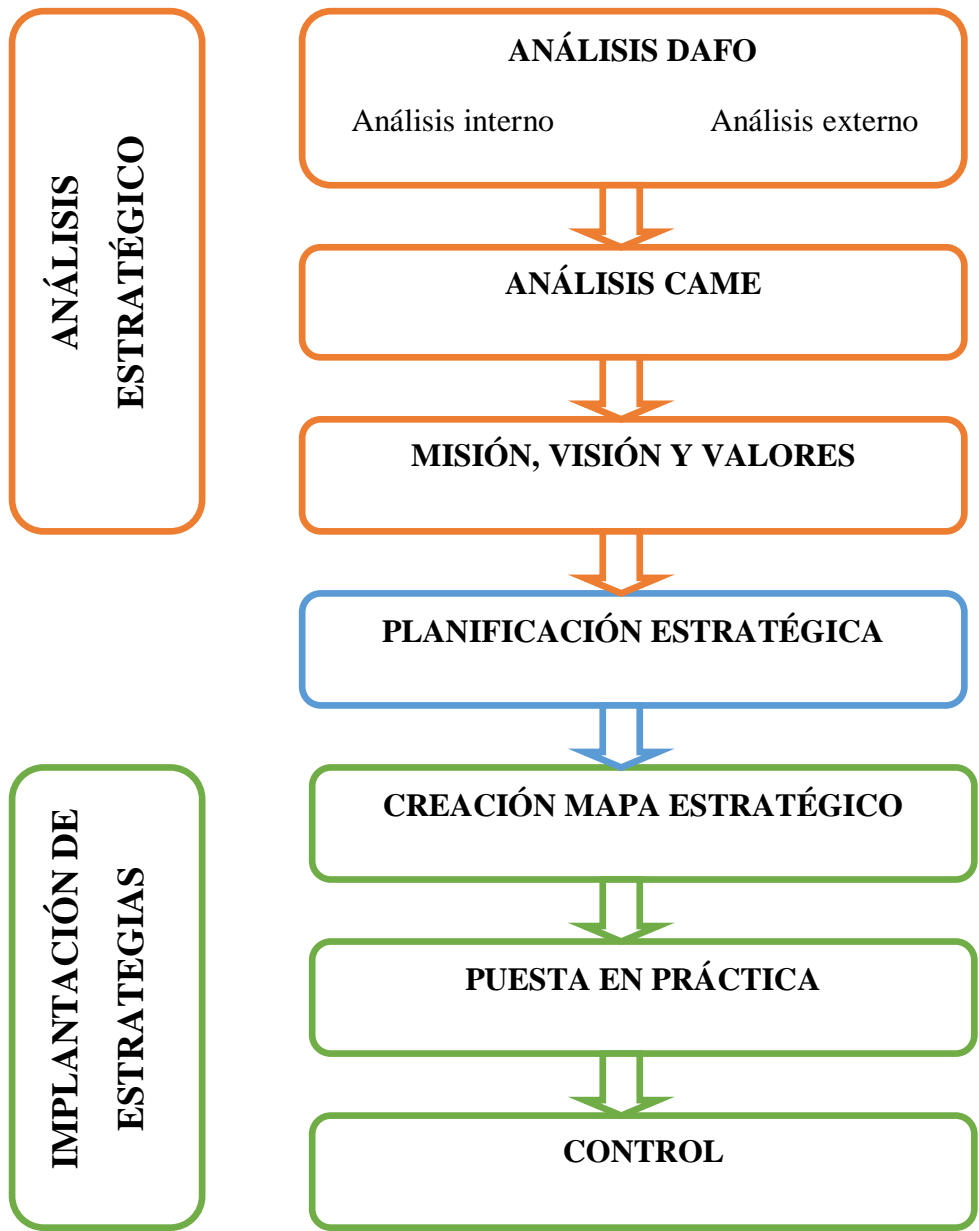


Tabla 1; Proceso estratégico; Fuente: Elaboración propia.

Como se puede observar en el cuadro anterior el proceso se resume en siete pasos o pautas a seguir:

Realizar un análisis DAFO de la empresa, que consiste en realizar una matriz de estudio de cuatro aspectos, las características internas, las debilidades y fortalezas; y las externas, amenazas y oportunidades.

Tras el DAFO, nos valdremos de su herramienta complementaria conocida como análisis CAME, la cual establece unas directrices para actuar sobre los aspectos encontrados en el paso anterior. Se trata de Corregir las Debilidades, Afrontar las Amenazas, Mantener las Fortalezas y Explotar las Oportunidades.

El tercer punto trata de concretar la identidad corporativa de una empresa, tres aspectos fundamentales: la misión, describe la actividad de la empresa y es clave para lograr su visión, que son los objetivos que conforman la razón de ser de una organización, y por último los valores, este intangible nos ayuda a delimitar los principios éticos del negocio.

Para poder obtener la información relativa a estos tres primeros pasos en el desarrollo de este trabajo, se han realizado diversas entrevistas a distintos cargos de la empresa, para poder abordar desde las distintas perspectivas estos aspectos.

Tras analizar esta primera parte el paso inmediatamente siguiente es realizar una buena planificación estratégica, en la que destaca la selección y el diseño de las estrategias más relevantes, valiéndonos de esto continuará el proceso mediante la creación del mapa estratégico en el que poder reflejar unos objetivos bien alineados y coherentes.

Por último, se llevará a cabo la puesta en práctica y el control efectivo de todo lo previamente formulado, para conseguir que las buenas prácticas implementadas perduren en el largo plazo.

2. La empresa: Cingral S.L.

2.1. Introducción

Consultora de ingeniería rural y agroalimentaria (Cingral), es una empresa aragonesa situada en Zaragoza y creada en 1985, su actividad principal es el asesoramiento y la planificación de sistemas de riegos. Tomando gran importancia la creación de nuevos regadíos y la modernización de infraestructuras de este sector.

Su actividad actualmente se extiende por toda la península ibérica, teniendo especial presencia en Aragón. Habiendo realizado en el pasado reciente proyectos tanto a nivel nacional como internacional.

Durante sus más de 30 años de historia, Cingral siempre se ha caracterizado por una gran capacidad de adaptación a los cambios y exigencias del sector, promoviendo el uso de las más avanzadas tecnologías, apostando siempre por una estrategia orientada a la especialización. Conduciendo todo esto a situarla como líder y referente del sector del riego tecnificado.

2.2. Historia

La empresa nació en el 1985, y desde entonces comenzó a realizar actividades dentro del área de las balsas, las presas y las redes de riego. A partir de ese momento se dedica al asesoramiento y planificación de infraestructuras que ayudan a mejorar las condiciones de vida del medio rural.

En los años 1987 y 1989 llevan a cabo proyectos de modernización y transformación en regadíos, en los que aplican métodos y sistemas pioneros. Estos proyectos son de especial importancia en Bardenas, Navarra y en Aragón.

En los años finales de la década de los noventa, se encarga de la modernización integral en las Huertas de Fraga, siendo uno de los primeros proyectos de este tipo en España, y por otro lado continúa realizando gran número de transformaciones en regadío al amparo del Plan Estratégico para el Bajo Ebro Aragonés (PEBEA). En 1999 apuesta por congrega un equipo multidisciplinar que pudiera tener presencia en otras Comunidades Autónomas.

En el año 2003, consiguen los certificados ISO 9000 e ISO 14001 relativos a la Calidad y el Medio Ambiente, debido a su alto compromiso con estos dos valores.

Ya es en 2008 y 2009 cuando la empresa se incorpora en proyectos de I+D+i relativos a la tecnología del regadío y a la eficiencia energética, al mismo tiempo que incorpora personal especialista en energías alternativas.

Por último, en el año 2015, con motivo de su 30 aniversario, organizó la jornada “1er Encuentro de cooperación entre los agentes intervinientes del sector del regadío en el valle del Ebro”, a la cual acudieron los máximos responsables de las entidades tanto públicas como privadas del sector, así como miembros de los gobiernos regionales de Aragón, Navarra, La Rioja, País Vasco y Cataluña.

2.3. Organigrama y organización

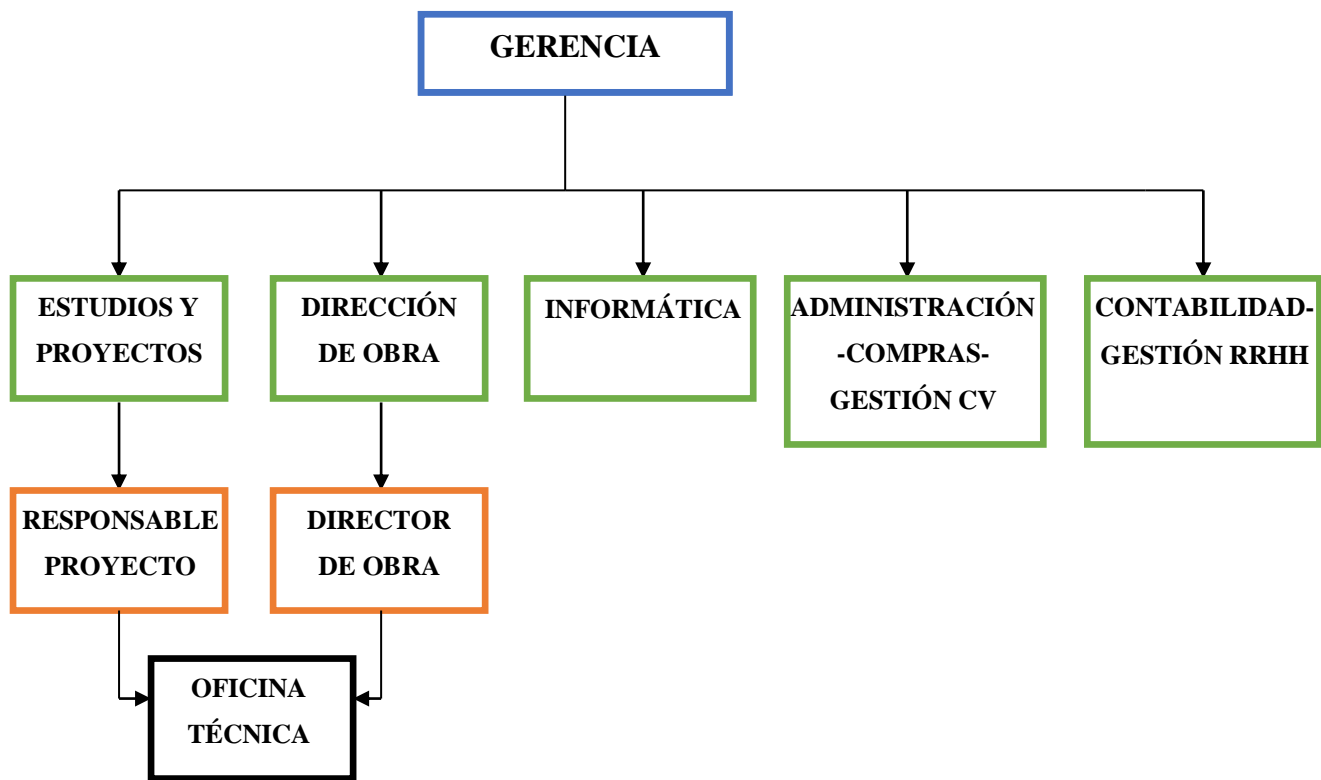


Tabla 2; Organigrama; Fuente: Elaboración propia

Por un lado, Cingral cuenta con un organigrama, como se puede observar en el cuadro superior, en el que la empresa se divide en cinco departamentos funcionales, entre los que se distinguen los dos primeros, con un enfoque más técnico y compuestos fundamentalmente por ingenieros superiores e ingenieros técnicos, tales como industriales, agrónomos, de caminos, de montes, civiles, químicos; licenciados en Biología, Geología y Ciencias Ambientales; y también topógrafos y delineantes. En estos departamentos se establece una jerarquía en la que existen unos encargados que

forman los equipos para abordar los proyectos. Y por el otro lado se distinguen tres departamentos con unas tareas específicas cada uno, un titulado informático se encarga de dar soporte y asegurar el correcto funcionamiento de todos los sistemas digitales, ordenadores, redes de internet, impresoras, etc. En el apartado de administración, se encargan de gestionar las ofertas de proveedores, realizar compras necesarias en la actividad diaria de la empresa,... Por último, el departamento de contabilidad se encarga del aspecto contable y financiero de la empresa y la gestión administrativa de los recursos humanos.

Por encima de todos estos departamentos, se sitúa el Gerente y Presidente Ejecutivo de la organización que ejerce de nexo entre los departamentos ofreciendo una labor tanto técnica, en la elaboración y supervisión de los proyectos, como directiva a la hora de gestionar y tomar decisiones cruciales para la empresa. Él junto a tres encargados técnicos, toman las decisiones más importantes relativas a la actividad empresarial. A parte, existe en la empresa la capacidad de decisión a todos los niveles, pero quedando las decisiones últimas en manos de estos cuatro debido a su riesgo y responsabilidad.

Por otro lado, cabe destacar que quitando los departamentos de informática, administración y contabilidad, es una empresa la cual se podría analizar desde una perspectiva en la que se encontrara un único departamento, flexible y adaptable a las necesidades puntuales según los proyectos y la asignación de personal que se haga a estos. Por tanto dispone de un organigrama que se ajusta tanto a un tipo departamental como a uno orientado a los proyectos. La comunicación dentro de este contexto organizativo es casi completamente transversal, realizando reuniones semanales los ingenieros superiores y también estos con los mandos intermedios. Cuenta también con una red interna de comunicación a través del correo Outlook.

Actualmente esta organización cuenta con unos 20 empleados en nómina, destacando dentro de esta plantilla su juventud, dinamismo, experiencia y su capacidad de adaptación a un entorno multidisciplinar y especializado. Destacar dentro de este apartado, la importancia que Cingral otorga a la formación de su personal, promoviendo cursos externos, en los que las personas encargadas nombradas anteriormente deciden la forma y quienes van a recibir dicha formación. También existe una formación interna que consiste en la realización de un seminario por parte de alguien de la empresa que domine una tarea o programa específico hacia el resto de sus compañeros.

También es importante tratar la importancia de las retribuciones y el sistema en que establecen. Dentro de la organización existen políticas de incentivos discrecionales, valoradas en base a conceptos como la dedicación, la responsabilidad o la capacidad. También es común establecer mejoras salariales, conforme se va creciendo dentro de la estructura empresarial. No es común que se establezcan retribuciones variables más allá de estos incentivos ya mencionados.

Por último, destacar la retención de talento promovida por la empresa, ya que el personal válido y que se encuentra en sintonía con el clima organizacional, acostumbra a mostrar su contento por pertenecer a una ingeniería de referencia dentro del sector.

2.4. Clientes

La siguiente parada en la que merece la pena detenerse es el apartado de clientes de Cingral, su tipología, su evolución a lo largo de los años y los servicios que ellos demandan.

Lo primero a destacar es que el cliente de Cingral siempre va a contar con un componente rural muy importante, dado el servicio que ofrece la empresa. Por tanto dentro de estos vamos a hacer tres distinciones importantes:

- Las Comunidades de Regantes: son las congregaciones de diferentes agricultores de una misma cuenca que se unen para consolidar un organismo colectivo en el que se distribuya el agua de riego de una manera eficaz, ordenada y equitativa entre los miembros. Son el cliente principal de la empresa y actualmente se cuenta con Comunidades de Regantes de gran parte de la Península Ibérica.
- Las empresas públicas encargadas de gestionar temas concernientes a este sector: con la ampliación de las competencias de la Administración Pública, desde hace años, existen organismos regionales y estatales encargados de gestionar el ámbito rural y su desarrollo, y suponen uno de los principales tipos de clientes de Cingral.
- Administraciones públicas: aparte de estas empresas mencionadas también los propios ayuntamientos de determinados municipios, contactan con la empresa para realizar proyectos relacionados con el desarrollo agrícola y rural.

Estos son los tres tipos principales de clientes nacionales que acostumbran a contratar los servicios de esta consultora, pero al margen de estos a nivel internacional a

lo largo de su historia también ha habido clientes como gobiernos estatales, empresas multinacionales privadas, y diversos organismos de otros países.

Ordenando cronológicamente a estos, tenemos que al comienzo de la actividad de la empresa la gran parte de clientes la conformaban las Comunidades de Regantes y algunas empresas de la industria agroalimentaria. Después, hace unos veinte años se produjo un relevo, dejando paso los primeros a las empresas públicas encargadas de la gestión del medio rural y agrícola. Y por último, en los últimos años se produce una reversión en la que se vuelve a tener de principal cliente a las C.C.R.R., pero a su vez se sigue manteniendo a algunas empresas y administraciones públicas.

Ahondando en la relación existente entre la entidad y sus contratantes, cabe destacar que el proceso de captación es lento y se establecen unas pautas consistentes en contactar con aquellos clientes que tengan ideas futuras, este hecho se produce varios años antes de que se llegue a producir realmente el servicio, posteriormente se va fortaleciendo la relación y se van poniendo en común los intereses de las partes hasta que se alcanza un proyecto que encaje a la perfección para todos. La otra forma de conseguir clientes, más orientado a los organismos públicos y a los agentes internacionales es la presentación de una propuesta a un concurso público.

Resaltar que por lo general, debido a la tipología de servicio que ofrece la empresa, una vez se ha llevado a cabo el proyecto acordado y se han hecho las infraestructuras, la relación con el cliente se suele abandonar, no teniendo esta por tanto una vida muy larga.

Añadir por último que Cingral, en su desempeño con sus clientes y el sector organiza y publicita jornadas divulgativas, realiza presentaciones de técnicas nuevas, colabora con entidades del sector y organizaciones, por lo que se puede asegurar que es una empresa activa y con un alto grado de compromiso.

2.5. Contexto de Cingral

Como última reflexión acerca de esta empresa, cabe explayar de forma resumida el contexto en el que se encuentra.

Desde sus inicios, Cingral tiene claro el sector al que se va a dedicar y las necesidades que va a cubrir, dirigiéndose a un público muy concreto y con unas necesidades concisas. Siempre apostando por la promoción y el desarrollo del medio rural y su importancia en el mundo globalizado.

Durante sus más de treinta años de andadura la empresa ha visto como la innovación y la capacidad de reinventarse son la llave para asegurar una continuidad ascendente y estable. Situándoles esto siempre en primera línea de vanguardia y promoviendo siempre proyectos sostenibles, eficientes y que resguardan los intereses de los clientes por encima de los propios. En esta línea, la entidad cuenta con las últimas actualizaciones tanto de programas y procesos informáticos como de servicios y técnicas de aprovechamiento del sector.

Todo esto hace que desde hace años se la sitúe como una de las firmas de referencia en el sector y goce de un gran prestigio y reconocimiento en el plano nacional e internacional.

3. Análisis estratégico

A continuación, tras haber observado la empresa y haber señalado los aspectos más relevantes de la misma, comienza el análisis pormenorizado de las principales claves de esta. En este epígrafe enfocaremos a la empresa desde el análisis DAFO, un posterior análisis CAME y una perspectiva minuciosa de la misión, la visión y los valores que definen a la entidad.

3.1. Análisis DAFO

La primera prueba que se le hace a una empresa para analizar su estrategia y poder establecer unas primeras conclusiones suele ser siempre el DAFO, herramienta con la cual mides los cuatro pilares de este análisis, las Debilidades, las Amenazas, las Fortalezas y las Oportunidades.

Para la obtención de información relativa a esta parte del proceso, se han realizado las diversas entrevistas a diferentes cargos dentro de la organización. Esta técnica cualitativa de obtención de información se ha basado en un esquema de las cuatro perspectivas del CMI (Aprendizaje y Crecimiento, Procesos Internos, Clientes, Finanzas).

En la configuración del DAFO se establecen las siglas por pares, correspondiendo las Debilidades y Fortalezas a las características internas y las Amenazas y Oportunidades a las externas.

En cuando a las Debilidades, destacan el conjunto de procesos y procedimientos que impiden o limitan el completo desarrollo de la organización. Son por tanto los puntos flacos de la empresa, y hay que conocerlos y tratar de corregirlos (C).

Las Fortalezas, son la contraparte a lo anterior, están compuestas por aquellas actividades, o conocimientos que hacen que la empresa se diferencia y pueda llegar a lograr una ventaja competitiva, son aquellos elementos que la empresa debe mantener (M).

Las Amenazas suponen los factores externos que ponen en peligro la actividad de la empresa, ya sea parcial o totalmente. Son una parte difícil de controlar por parte de los agentes de la entidad pero resulta fundamental afrontarlos (A).

Por último, las Oportunidades están compuestas por la suma de externalidades positivas que se generan alrededor de la empresa y se pueden utilizar para mejorar o generar una ventaja competitiva. Por lo que hay que explotarla. (E)

En suma, estos cuatro factores nos dan una perspectiva estática del estado actual de la empresa. Para que este análisis nos sirva, es necesario realizar inmediatamente después el análisis CAME, compuesto por las cuatro siglas señaladas entre paréntesis en los cuatro párrafos anteriores. Este segundo paso lo daremos una vez hayamos concluido este.

3.1.1. Situación interna:

A la hora de analizar las Debilidades y Fortalezas con las que cuenta la empresa, resulta útil plantearse algunas cuestiones, la primera y más inmediata es, ¿qué está haciendo bien/mal Cingral? Pero también existen otras preguntas como, ¿qué creen los clientes que genera valor en Cingral?, ó ¿qué desventajas tiene la empresa?

Por tanto, estableciendo las **Fortalezas** de esta:

- La **experiencia** de sus más de treinta años sitúan a Cingral como una empresa conocedora del sector y que ha sabido ir adaptándose a sus exigencias y corrigiendo todos aquellos detalles a lo largo de su andadura.
- Si por algo se ha caracterizado, es por su alto compromiso con la **innovación**, desde el principio esta empresa ha sido pionera en la implementación de nuevos sistemas de riego, de promover y conocer las nuevas técnicas a establecer, y en el último tiempo se han diferenciado como una empresa líder en conseguir proyectos que contengan una alta eficiencia energética sin que ello suponga un sobre coste.
- Como ya se ha mencionado con anterioridad en este trabajo, la **imagen** y la **reputación** preceden a Cingral y han conseguido establecer una conciencia entre los clientes de querer trabajar y contratar a una empresa con su nombre.
- Otra de las características que la definen es una amplia **diversidad de servicios**, ya que al margen de los proyectos ya comentados y su posterior dirección de obra, cuentan con otras ofertas como son la planificación agrícola, la consultoría medioambiental y energética, estudios y trabajos topográficos y geotécnicos, formaciones...

- Todo esto no sería posible sin un **personal altamente cualificado** que está compuesto por ingenieros y técnicos muy capaces con formaciones específicas en las distintas áreas y altamente comprometido con la empresa y su labor. A este personal se le añade los programas y las herramientas más novedosas para el correcto desarrollo de sus funciones.
- Si agregamos todas las fortalezas que hemos mencionado, obtenemos el resultado de la estrategia principal seguida por la empresa, la **especialización en cada cliente**, dando a cada uno un servicio totalmente personalizado y ajustando todas las variables para poder poner los intereses de estos por delante de los propios y así conseguir su satisfacción total.
- Para que todas las piezas funcionen correctamente, en la organización se lleva a cabo un **control** y una **supervisión total** de todos los factores importantes que inciden en la actividad económica y empresarial.
- Para garantizar la fiabilidad de los estándares de Calidad y Medio Ambiente, se cuenta con **certificados oficiales ISO 9000 y 14001**.
- Por último, señalar que la empresa cuenta con un **bajo nivel de endeudamiento**, lo que supone una mayor autonomía y no tener una presión añadida causada por una cuantía elevada de pasivo.

Mientras que deteniéndonos en las **Debilidades**:

- Uno de los puntos que juegan en contra de Cingral, es que actualmente en su plantilla cuentan con **menos personal del que necesitaría** para satisfacer la totalidad de la demanda de los clientes. Esto hace que el personal actual deba tener una carga de trabajo por encima de la media y que se pierda cierta demanda potencial.
- Otra merma que se encuentra en esta empresa, se debe a la **dependencia de los asesores externos**. Debido al reducido tamaño, Cingral se nutre constantemente de la ayuda de asesores en temas laborales, contables, fiscales, etc. Lo que hace que muchas veces deba estar a la espera de la resolución por parte de estos agentes externos de algunos problemas de estos aspectos.
- Entre las debilidades se encuentra el **escaso** desarrollo que tiene la empresa en el ámbito del **Marketing** y sus posibilidades. La empresa cuenta con ningún

especialista en este aspecto, ni interno ni externo, por lo que no hace uso de esta herramienta.

- Otro aspecto a tener en cuenta, es la **baja presencia internacional** de la que dispone, en el pasado se han realizado diversos proyectos en otros países y con gran éxito, pero actualmente la presencia de Cingral en el panorama internacional es baja.
- En la parte financiera, podemos señalar que ya que Cingral opta por tener un bajo endeudamiento y autoalimentarse con sus propios recursos, esto genera que disponga de **poca capacidad de inversión** en proyectos a día de hoy.

Expuestas ya las diferentes Fortalezas y Debilidades de la empresa, podrían resumirse en el siguiente cuadro:

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none">• Experiencia• Innovación• Imagen y Reputación• Diversidad de servicios• Personal altamente cualificado• Especialización en cada clientes• Control y supervisión• Certificados ISO 9000 y 14001• Bajo nivel de endeudamiento	<ul style="list-style-type: none">• Poco personal• Dependencia de los asesores externos• Escaso Marketing• Baja presencia internacional• Poca capacidad de inversión

Tabla 3; Análisis interno; Fuente: Elaboración propia.

3.1.2. Situación externa:

En esta parte se estudian las Amenazas y las Oportunidades que el entorno brinda a la organización y como afectan a esta. Para poder abordarlas de forma correcta se ha de hacer una reflexión acerca de quién es la competencia y cómo actúa, qué factores están afectando a la actividad empresarial y no pueden ser controlados por ella,...

Así pues, las **Oportunidades** destacables son:

- Cingral viene desarrollando su actividad en un **sector** que resulta totalmente **necesario** en el mundo actual, la agricultura. Por tanto tiene asegurado un recurso capital y una continuidad duradera siempre y cuando se sepa adaptar a las exigencias y cambios que se produzcan en él.
- Continuando con lo anterior, este sector y en concreto la gran mayoría del **medio rural** necesitan de una fuerte **actualización**, para resultar más productivos, y más atractivos para la actividad económica. Ahí tiene un papel fundamental esta empresa proponiendo y desarrollando las transformaciones futuras de la industria agroalimentaria y rural.
- La continua expansión de la información y la tecnología lleva muchos años produciendo una mayor **internacionalización** de los mercados y los agentes que intervienen en estos. Por tanto, esta coyuntura de intercambio puede potenciar la internacionalización de las empresas.
- Gran parte de las fortalezas mencionadas en el análisis interno, han llevado a Cingral a conseguir una **Ventaja Competitiva frente a la competencia nacional**, este hecho habrá que tratar de mantenerlo y conseguir hacerlo sostenible en el tiempo.
- El continuo desarrollo de **nuevas tecnologías** y su implantación en todos los ámbitos, hacen que adaptarse a ellos sea vital para poder siendo rentable dentro de un mercado muy competitivo, por eso esta empresa que siempre apuesta por modernizar e innovar tiene en este aspecto una gran oportunidad de invertir.

Del otro lado parten las **Amenazas**:

- A la hora de competir en proyectos internacionales de gran volumen la empresa cuenta con la desventaja de tener un **tamaño** mucho **menor que** el de algunas **multinacionales** con mayor capacidad para abordar esos proyectos.

- Al mismo tiempo que Cingral tiene una oportunidad en su sector, hay que considerar su gran **dependencia** del modelo de trabajo mayoritario de la empresa, y de alguno **de sus principales clientes**.
- Otra gran amenaza a la que se enfrentan la mayoría de empresas establecidas en España es la continua **presión fiscal** a la que se encuentran sometidas estas. El continuo auge de los tipos impositivos y la inestabilidad política vivida en los últimos años se reflejaban en las PYMES de manera severa, dificultando en muchas ocasiones su crecimiento y desarrollo.
- Por otra parte, muchos de los organismos públicos que contrataron en el pasado los servicios de empresas como esta, se han visto en una situación de **recortes presupuestarios**, incluso de cierre de algunas entidades, la fusión con otras empresas públicas o la privatización de parte de la Administración Pública. Esto hace que algunos de los que fueron clientes importantes de Cingral hayan dejado de ser si quiera un público objetivo.

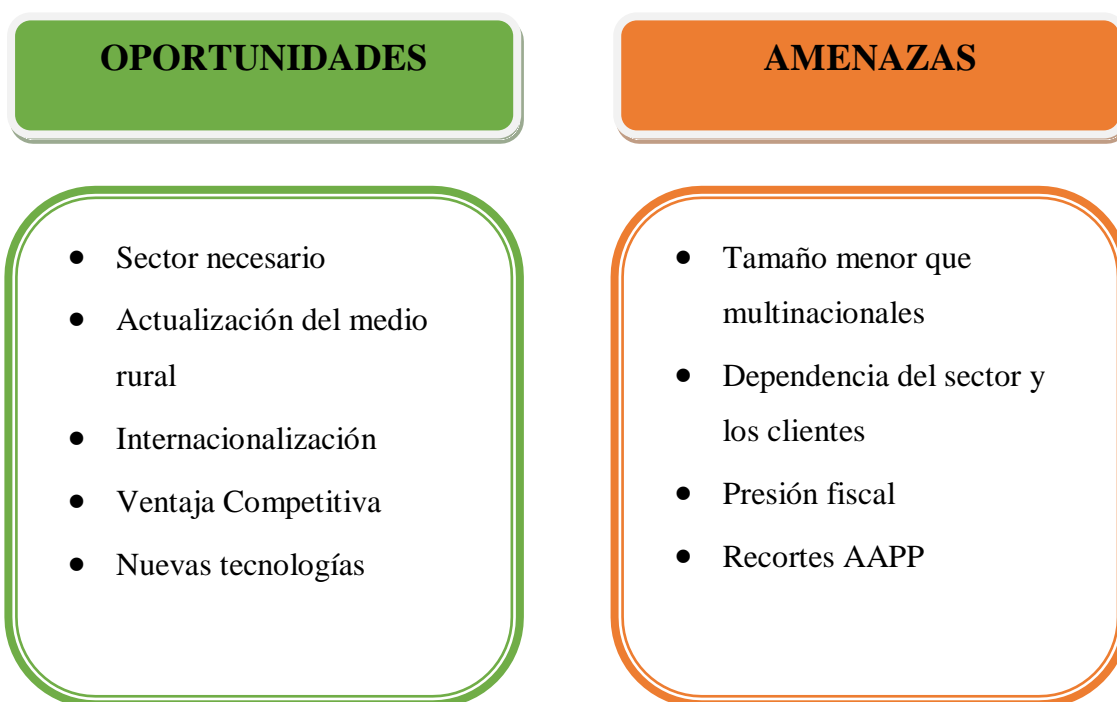


Tabla 4; Análisis externo; Fuente: Elaboración propia

3.1.3. Conclusiones

Tras haber visto cuales son los principales puntos fuertes y débiles de la empresa tanto desde una perspectiva interna como desde una externa, resulta interesante poder observar los resultados obtenidos con tan solo un vistazo rápido por lo que a continuación se muestran en una única tabla los cuatro aspectos:



Tabla 5; DAFO; Fuente: Elaboración propia.

3.2. Análisis CAME

Tras haber profundizado en el análisis de las variables que componen el DAFO, el siguiente paso que inmediatamente hay que estudiar es el análisis CAME, como ya se ha comentado, este nos va a permitir dar respuesta a las cuatro claves del apartado anterior:

- Corregir las Debilidades mediante estrategias de reorientación.
- Afrontar las Amenazas por medio de estrategias de supervivencia.
- Mantener las Fortalezas valiéndonos de estrategias defensivas.
- Explotar las Oportunidades con estrategias de ataque y posicionamiento.

Esta metodología queda bien reflejada en el siguiente cuadro:

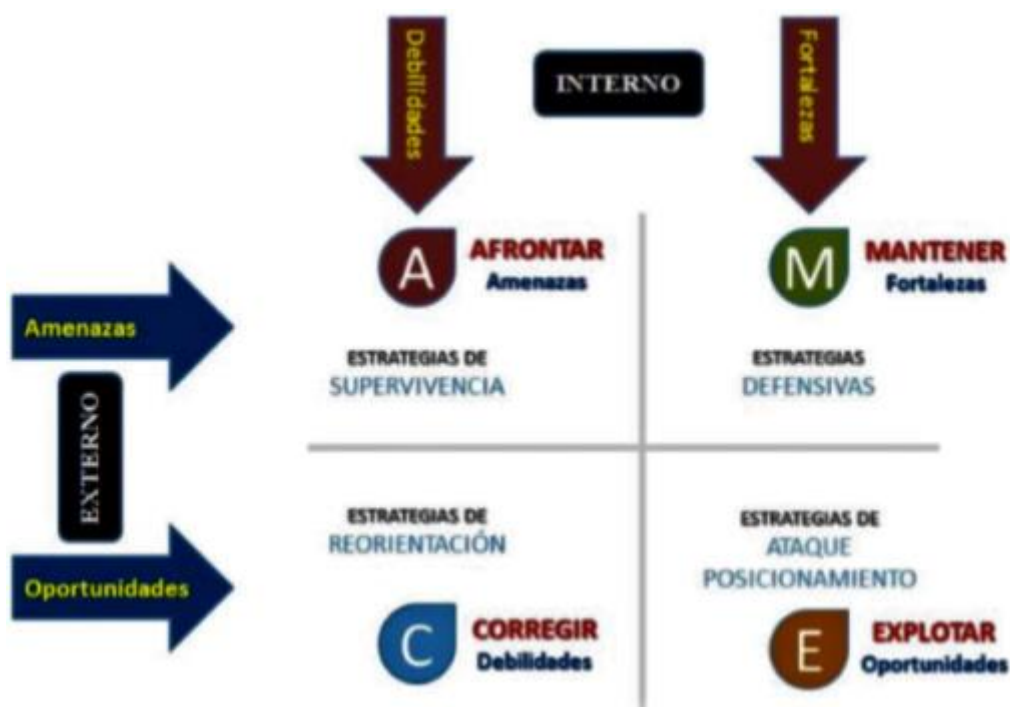


Tabla 6; metodología del CAME; Fuente: Alfonso López Viñegla.

Por tanto las diferentes estrategias a seguir por parte de Cingral son las siguientes:

- **Estrategias de supervivencia:** lo más importante en este apartado es poner solución o averiguar cómo paliar las debilidades y amenazas a las que se enfrenta la empresa. Destacar que un buen método para dar solución al problema del personal y la falta de tamaño frente a grandes corporaciones, sería la contratación de más trabajadores con unas características de cualificación similares a las del resto de la plantilla y formarles dentro de la organización del modo en el que se viene haciendo. Por otro lado, otra opción que debería considerar es la obtención de mayor autonomía en cuanto a los clientes y los asesores externos, llevando a cabo para los primeros una estrategia de diversificación de la cartera de clientes y para los segundos promover una mayor capacitación del personal encargado de los aspectos laboral, contable, fiscal, etc. Por último, realizar un plan de marketing adecuado para la empresa que consiga darle mayor difusión y repercusión a nivel internacional.
- **Estrategias defensivas:** para estas, nos valdremos de conjugar las amenazas con las fortalezas, para poder evitar posibles males que se produzcan. La principal tarea de Cingral en este apartado consiste en mantener todas aquellas fortalezas de las que dispone, experiencia, reputación, innovación, calidad, variedad de servicio,...; y las utilice para adaptar y flexibilizar toda la organización ante los futuros cambios que se vayan produciendo. Al mismo tiempo que las dé a conocer a un mayor número de potenciales clientes.
- **Estrategias de reorientación:** aquí se debe analizar aquellas oportunidades que pueden servirnos para neutralizar las debilidades existentes, construyendo nuevas fortalezas. La estrategia más importante que debe desplegar Cingral aquí es apoyarse en la internacionalización de los mercados y la información para poder llegar a lograr una repercusión fuera de España mayor que la actual, siendo esta estrategia complicada y difícil de abordar.
- **Estrategias ofensivas:** estas también son conocidas como de ataque y posicionamiento. Principalmente son para mejorar situaciones actuales tomando cuenta de las fortalezas y las oportunidades. En este epígrafe la principal medida que esta empresa puede utilizar es reforzar su imagen corporativa y la visión que tienen los clientes, siendo ya muy buena, pero con posibilidad de mejorarla. Del

mismo modo, mantener esa gran capacidad de adaptación a cada cliente y su casuística, mediante los métodos más innovadores sin dejar de poner atención en los intereses del cliente. Todo esto, debe continuar mejorando su ventaja competitiva sustentándose en su apuesta por la promoción del medio rural y su transformación, con las últimas tecnologías y su implicación con el sector.

Por tanto, el análisis CAME simplificado y pudiendo observarlo de una manera rápida y visual quedaría de la siguiente manera:

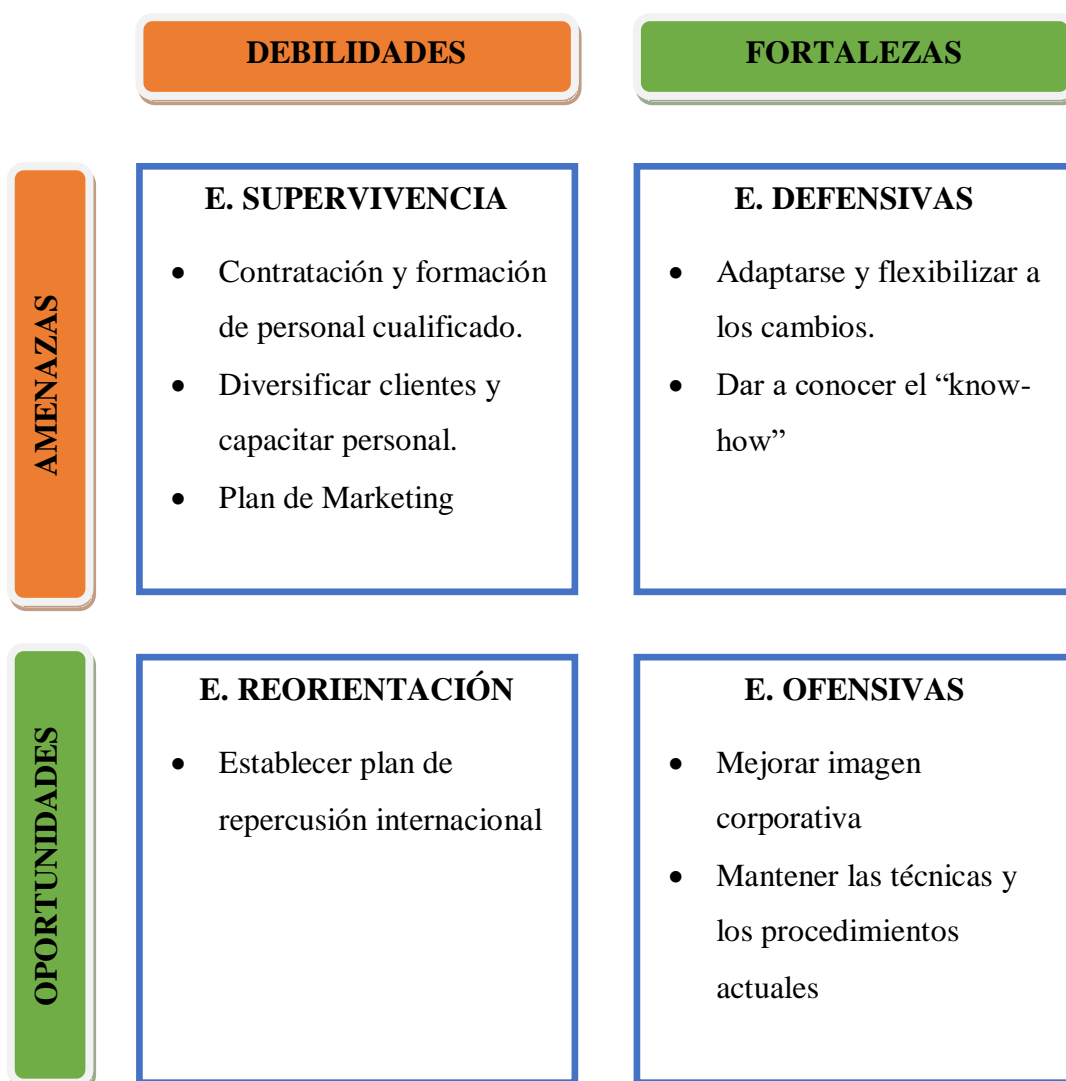


Tabla 7; CAME; Fuente: Elaboración propia.

Ahora, tras la realización de estos dos análisis que nos han sido de gran ayuda, toca observar que aspectos y que estrategias han de cobrar mayor fuerza para la realización de los pasos siguientes.

3.3. La misión, la visión y los valores empresariales

Una vez se han efectuado y comprobado los análisis DAFO y CAME, es importante resaltar que mediante estos no se obtiene la visión estratégica total de la empresa, es necesario detenerse en tres pilares, que aunque un poco abstractos, tienen gran relevancia en esta metodología de trabajo. La misión, la visión y los valores, definen aspectos claves para comprender a las entidades de un modo total.

La misión supone la declaración duradera del propósito de una empresa. Cingral define este aspecto como “el asesoramiento y la planificación de infraestructuras que contribuyen a mejorar las condiciones de vida del medio rural.”

La visión es la formulación de la dirección en el largo plazo de la empresa. La visión de Cingral podría recogerse en los siguientes términos: “Conseguir mediante un crecimiento sostenible tener una implantación internacional y expandirse confeccionando proyectos vanguardistas y eficientes en todos los aspectos.”

Los valores son la suma de las prioridades, principios, límites y criterios éticos y morales que rigen el día a día de la organización. Por esto, Cingral establece una serie de valores en su página web como son: la experiencia, la calidad, la investigación y el desarrollo, la eficiencia energética, la puesta al día, la voluntad de compartir el conocimiento, la profesionalidad, la especialización, el dinamismo, la motivación y la preocupación por el medio ambiente.

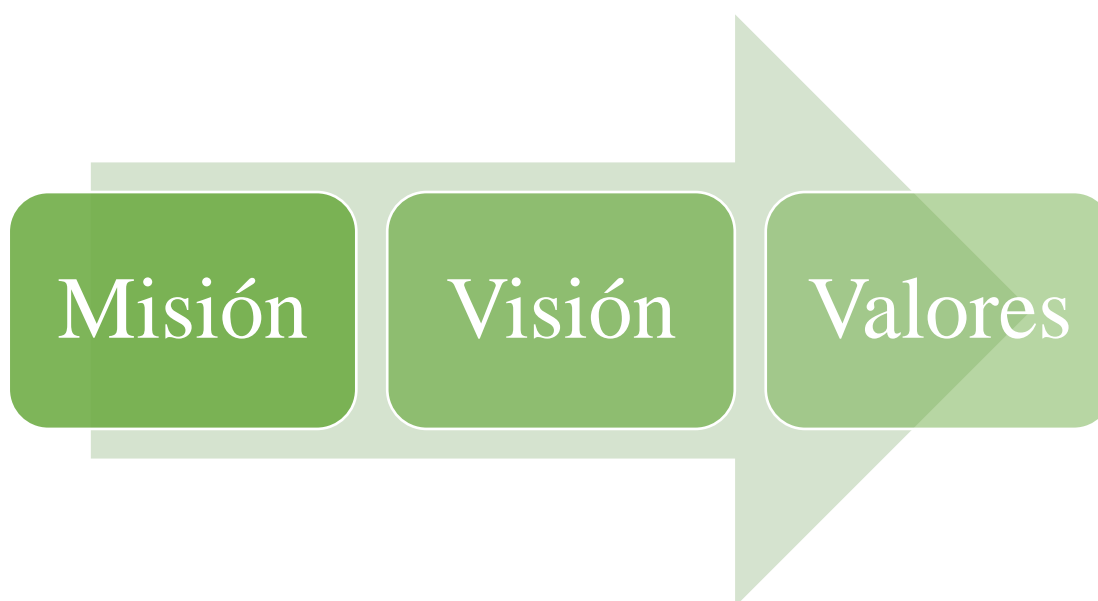


Tabla 8; Misión, visión y valores; Fuente: Elaboración propia

4. Creación del mapa estratégico

Tras haber visto de manera extensa los tres puntos básicos en la confección de un buen Cuadro de Mando Integral, se llega al siguiente nivel, en el que se deberá confeccionar el mapa estratégico, la herramienta definitiva con la que podremos visualizar de manera rápida y precisa todos los aspectos que deben ser resaltados.

En palabras de Alfonso López: “El mapa estratégico constituye uno de los elementos básicos sobre los que se asienta el BSC. La configuración del mismo no es fácil, requiere un buen análisis de los objetivos que se pretenden alcanzar y que, verdaderamente, están en sintonía con la estrategia.”

Esta cita nos recalca la importancia que tiene el análisis previo y la correcta elaboración del mapa, ya que nos va a servir de brújula para guiarnos hacia las metas futuras de la empresa.

Como ya se explicó en el punto 1.2. de este trabajo, el mapa estratégico consta de cuatro perspectivas desde las que analizar a la empresa, de abajo a arriba se pueden explicar como:

Aprendizaje y crecimiento: esta primera focaliza su propósito en el desarrollo de las actividades, realizadas por la organización, que aseguran una renovación en el futuro. Dejando en manos del personal la clave del éxito de este apartado. Resulta interesante ver como esta perspectiva ayuda al resto en la consecución de sus objetivos, es por tanto la perspectiva CLAVE.

Procesos internos: aquí se establece un análisis de los procesos internos clave desde el punto de vista del negocio, en los cuales se está consiguiendo un desempeño satisfactorio, valiéndole esto para posicionarse en el mercado con cierta ventaja sobre su competencia. Por tanto, esta segunda perspectiva va ligada a la cadena de valor.

Clientes: para que una empresa consiga crecer, una de las características que más a ha de tener en cuenta es sin duda la satisfacción de sus clientes, variable en ocasiones difícil de medir y cuantificar. Por esto, esta perspectiva se dedica a una de las partes más importantes: incrementar la satisfacción y la fidelidad de los clientes.

Financiera: por último, se halla la parte más evaluada y controlada por la mayoría de las empresas, esta perspectiva se encarga de resaltar y demostrar de forma numérica

que las anteriores estrategias y planes establecidos tienen su redundancia en los resultados finales. Lo que se consigue aquí es dar importancia a la visión de los accionistas.

Así quedarían explicadas de manera breve y clara las cuatro vertientes que se van a tratar a partir de aquí.

4.1. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Resulta interesante observar en primer lugar esta perspectiva por su importancia y por que supone la medición más importante de los aspectos intangibles de la empresa. Se proponen cuatro apartados que analizar:

1. Gestión estratégica y alianzas:

Dentro de este apartado se distinguen las distintas alianzas a establecer por la empresa tanto con proveedores como en el ámbito comercial, por otro lado habrá que prestar atención al correcto desarrollo de los procesos de planificación y las composiciones organizativas.

Cingral en este apartado consiguió formalizar algunas alianzas estratégicas en el plano internacional, pero en la actualidad dispone de alianzas no firmadas de carácter más informal con otras ingenierías, consiguiendo así apoyo mutuo. Por otro lado cuentas con una estrecha relación con las asesorías que se encargan de darle apoyo.

Por otro lado, tienen también contratos marcos en los que se establecen relaciones de futuro con empresas a las que se les encarga estudios de geotecnia, y con la empresa que se encarga de asegurar la prevención y salud en las obras.

Para todos estos, sería bueno establecer unos lazos más fuertes y formalizar de manera efectiva alianzas colaborativas.

Cabe señalar el buen desempeño que realiza Cingral en procesos de planificación y su buena labor en cuanto a los mecanismos de organización y coordinación. Desde que se formaliza un proyecto, se establecen unas pautas a seguir, se informa a todo el personal involucrado y se realiza un seguimiento conjunto desde todos los aspectos del mismo, planificación, presupuestación,... Todos los departamentos relacionados conocen el avance y se preocupan por actualizar continuamente su parte concerniente. Por tanto sería positivo mantener este sistema en el tiempo.

2. Clima y cultura para la acción:

El capital intelectual resulta de vital trascendencia en la estrategia empresarial, por esto también es necesario detenerse a analizar el clima organizacional, la creación de equipos y capital humano, los perfiles del personal y su asignación, y también otros aspectos más individuales como la motivación, la formación, los incentivos y las retribuciones.

Es importante que aquí la empresa continúe con su buena labor de formación y promoción del personal, siguiendo con los cursos externos, los seminarios externos y el resto de formatos que ofrecen. Del mismo modo, es bueno que el personal siga creciendo dentro de la empresa promocionando a los empleados dentro de la cadena de mando.

Para la consecución de la plena alineación de objetivos, el conocimiento de la motivación actual de los empleados y construir un clima organizacional óptimo; podría resultar de interés realizar cuestionarios a los empleados que pongan de manifiesto las opiniones acerca de estos temas. Dentro de estas preguntas podrían incluirse al mismo tiempo algunas relativas al tipo de retribución actual, fija y ciertos incentivos, y la conformidad de la plantilla con ella.

3. Tecnología y sistemas de información:

Esta parcela se antoja clave en el análisis empresarial actual, hallándose las entidades en una situación en la que unos buenos sistemas tecnológicos y de informaciones puede resultar la diferencia entre el fracaso y el éxito. Se analizarán los sistemas informativos, la intranet, los sistemas de calidad y la seguridad de los sistemas.

Para Cingral resulta clave que a la par del proceso de seguimiento de los proyectos, ya comentado en la gestión estratégica, se establezcan comunicaciones y transmisión de información mediante el correo Outlook. Del mismo modo en cada puesto existe un teléfono en el cual existen extensiones internas para comunicarse entre el personal. Para que la difusión de la información en la empresa sea total, existe un servidor compartido en todos los ordenadores, desde el que cada puesto puede acceder a gran número de áreas, las concernientes a cada nivel.

Por otro lado, queda demostrado que revisando y actualizando continuamente los programas y sistemas de los que dispone la empresa, paquete Office, software de ingeniería hidráulica, construcciones, Autocad, topografía; Contaplus, antivirus...

4. Competencias y conocimiento:

En esta última parte, se resalta la importancia que tienen las competencias nucleares y la gestión del conocimiento. Aquí se pondrán soluciones y se utilizarán herramientas como la gestión del capital intelectual, las mejores prácticas desarrolladas por la empresa, las habilidades estratégicas...

Quizá estemos ante la parte que Cingral realiza de un modo más eficiente. Como se ha comentado ya en varias ocasiones en este trabajo estamos ante una empresa que se destaca como líder de su sector y clara referencia en este. Esto se debe porque desde el primer momento se ha optado por hacer una conjunción óptima de la gestión del capital humano, el capital estructural y el capital relacional. A pesar de esto, puede resultar interesante la redacción de una guía de buenas prácticas y ahondar en las habilidades clave de las que dispone la empresa.

Objetivo:	Indicador:	Meta:
Obtener alianzas formales	Nº alianzas formalizadas	2 alianzas: 1 proveedor, 1 ingeniería
Mantener sistema de planificación	% de uso del sistema	100%
Mantener formación de personal	Nº de cursos y seminarios impartidos	10, 7 cursos externos y 3 seminarios internos
Promoción de personal	Empleados con mayor responsabilidad	2 personas que adquieran mayor nivel de decisión
Conocer la opinión de los trabajadores	Encuestas acerca de satisfacción y retribución	Aumento de la satisfacción
Actualizar los sistemas	Nº actualizaciones	Todas las posibles
Redacción guía de buenas prácticas	Crear el documento	Documento

4.2. Perspectiva de procesos internos

La principal herramienta que se va a emplear en esta perspectiva es la cadena de valor de M.E. Porter, que pone en primera línea aquellas actividades consideradas primarias y establece otras, llamadas de soporte. Desagregando posteriormente lo obtenido en procesos de innovación, procesos operativos y servicios de ventas.

Siendo el caso de esta empresa, una empresa orientada al servicio alguno de los eslabones que Porter considera en su cadena de valor carecen de importancia. Por tanto se van a tratar los procesos de una forma especial.

De las cinco categorías principales (logística interna, operaciones, logística externa, marketing y ventas y servicios) vamos a comenzar por el marketing y las ventas. Una de las principales mermas de Cingral está en su escaso desarrollo en el ámbito del marketing, aunque hay que resaltar que hasta ahora su plan de ventas, consistente en contactar con los clientes y establecer relaciones duraderas, ha sido bueno. Pero para esta empresa podría resultar interesante contemplar la opción de realizar un estudio de Marketing que fuese capaz de adaptarse a lo especial del sector y a las necesidades de la empresa. También es necesario actualizar la página web y los perfiles actuales de la empresa en redes sociales.

La buena posición que ocupa Cingral actualmente en el mercado es debida, en gran medida, a todo el proceso que lleva acabo la empresa desde que contacta con un cliente hasta que se termina la relación con este. Es por tanto, fundamental mantener la forma de actuar y conseguir analizar cuáles son las claves de esta. Mantener el sistema actual de equipos por proyecto es vital, y también lo es la continua coordinación entre todos los departamentos.

En la cadena de valor una de las actividades que se establece como de apoyo o secundaria es la gestión de RRHH, en Cingral, como se nombró en el CAME, resulta interesante contemplar la opción de contratar a más personal para poder satisfacer una demanda mayor.

Esta empresa siempre ha considerado la innovación como un factor clave para la supervivencia, por eso, se deben encontrar objetivos e indicadores que reflejen y aseguren un pleno compromiso con la investigación y el desarrollo.

Objetivo:	Indicador:	Meta:
Plan de Marketing	Elaborar plan de Marketing	Tener plan de Marketing
Actualizar página web y redes sociales	Actualización	Página web y RRSS actualizadas
Mantener sistema de proyectos	% de servicios con este método	100%
Mantener coordinación interdepartamental	Nº comunicaciones entre departamentos	Máximos posibles
Contratar empleados	Nº de empleados contratados	4 en un año
Mantener desempeño en I+D+i	Proyectos con implicación en I+D+i	Mínimo de 5 proyectos

Tabla 10; Perspectiva PI; Fuente: Elaboración propia

4.3. Perspectiva de Clientes

En este tercer apartado del CMI se pone sobre la mesa todo lo referente a los clientes, los tres aspectos fundamentales que hay que considerar son: la generación o propuesta de valor, la satisfacción de la clientela y su fidelidad. Para poder abordar esto, lo óptimo es preguntarse acerca de formulas que conjuguen las estrategias de liderazgo de producto, estrategias de intimidad con la clientela y estrategias de excelencia operativa.

En el caso concreto de Cingral, se deben establecer varias metas en este ámbito, el primero de todo es conseguir fortalecer la imagen corporativa y difundir el “know-how” de la empresa a través de los clientes. Para esto, es una buena medida analizar las expectativas y los prejuicios que tienen los clientes sobre la empresa mediante encuestas. Esta técnica también puede resultar útil para medir la satisfacción actual de los clientes.

Tras haber analizado anteriormente, que la actual plantilla de Cingral no podía adquirir mayor número de clientes debido a que ya se estaba logrando su capacidad efectiva, y tras en la perspectiva anterior fijar el objetivo de contratar a más personal,

aquí llega el momento de abordar el proceso para conseguir captar a un mayor número de clientes.

Del mismo modo, debe asegurarse la continuidad de la oferta actual de servicios de Cingral, procurando no perder ninguna de las vertientes que los clientes demandan. Del mismo modo, es totalmente crucial persistir en la especialización de cada proyecto y cada cliente.

Cómo objetivo más ambicioso de esta empresa, pero con las bases que le otorga el planteamiento de este análisis se deberían establecer unos primeros contactos con clientes internacionales y comenzar de forma segura una andadura en ese terreno.

Objetivos:	Indicadores:	Metas:
Fortalecer imagen corporativa	Encuestas a clientes	Mejorar la reputación
Conocer satisfacción de clientes	Encuestas de satisfacción	Aumentar la satisfacción
Conseguir más clientes	Nº de clientes	Superar los 35 clientes (32 actualmente)
Mantener los servicios actuales	Demanda de los distintos servicios	Desarrollo de todos los servicios
Mantener estrategia de especialización	Personalización de cada proyecto	Proyectos adaptados a las necesidades
Conseguir clientes internacionales	Nº de clientes internacionales	2

Tabla 11; Perspectiva CI; Fuente: Elaboración propia

4.4. Perspectiva financiera

Esta perspectiva es la más tradicional desde la que siempre se han analizado las estrategias empresariales, cobra una gran importancia ya que al final del proceso todas las medidas que se han ido relacionando y se han puesto en tela de juicio en este trabajo tienen un objetivo común y es la mejora económica de la empresa. Por tanto, aquí las estrategias a iniciar comprenderán ratios e indicadores que supongan un crecimiento económico.

Tras analizar detenidamente los estados financieros de la empresa, teniendo en cuenta todo el trabajo hasta ahora, se observa que las finalidades que va a tener este análisis son dos: el aumento de la cifra de negocios, y la reducción de los costes.

La primera de estas, va a darnos una imagen del crecimiento de la empresa y como se traduce el alcance de mayor cuota de mercado. Por tanto, al haber invertido en la contratación de personal y haber apostado por conseguir un mayor número de clientes, habría que considerar una mejora en los ingresos considerable.

La segunda, al tratarse de una ingeniería que opera por proyectos deberá fijarse en cuáles son los puntos de su estructura en los que se pueden reducir los costes. Teniendo en cuenta los costes actuales que soporta la empresa, la partida en la que se podría producir una disminución de los costes sería la de gastos de explotación, en concreto los servicios exteriores.

Por lo tanto estos dos objetivos quedarían reflejados de la siguiente manera:

Objetivo:	Indicador:	Meta:
Aumento de la cifra de negocio	% de crecimiento de la cifra de negocio	10%
Reducción de los costes de explotación	% de disminución de los costes de explotación	3%

Tabla 12; Perspectiva Fi; Fuente: Elaboración propia

4.5. Mapa estratégico

Para que quede claro el mapa estratégico final de la empresa Cingral, es conveniente presentar la totalidad de los objetivos de la empresa en las cuatro perspectivas. Hasta ahora se las ha enunciado de abajo arriba para poder comprender primero las internas y después las externas. A partir de aquí, se mostrarán de arriba abajo comenzando por la financiera y terminando por la de aprendizaje y crecimiento. Así se muestra en el siguiente cuadro.

PERSPECTIVA	Nº	OBJETIVO	INDICADOR
FINANCIERA	1	Aumento de la cifra de negocio	% crecimiento de la cifra de negocio
	2	Reducción de los costes de explotación	% de disminución de los costes de explotación
CLIENTES	3	Fortalecer imagen corporativa	Encuestas a clientes
	4	Conocer satisfacción de clientes	Encuestas de satisfacción
	5	Conseguir más clientes	Nº de clientes
	6	Mantener los servicios actuales	Demanda de los distintos servicios
	7	Mantener estrategia de especialización	Personalización de cada proyecto
	8	Conseguir clientes internacionales	Nº de clientes internacionales
PROCESOS	9	Plan de Marketing	Elaborar plan de Marketing
	10	Actualizar página web y redes sociales	Actualización
	11	Mantener sistema de proyectos	% de servicios con este método

	12	Mantener coordinación interdepartamental	Nº comunicaciones entre departamentos
	13	Contratar empleados	Nº de empleados contratados
	14	Mantener desempeño en I+D+i	Proyectos con implicación en I+D+i
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	15	Obtener alianzas formales	Nº alianzas formalizadas
	16	Mantener sistema de planificación	% de uso del sistema
	17	Mantener formación de personal	Nº de cursos y seminarios impartidos
	18	Promoción de personal	Empleados con mayor responsabilidad
	19	Conocer la opinión de los trabajadores	Encuestas acerca de satisfacción y retribución
	20	Actualizar los sistemas	Nº actualizaciones
	21	Redacción guía de buenas prácticas	Crear el documento

Tabla 13; Objetivos; Fuente: Elaboración propia

Tras haber puesto de manifiesto todos los objetivos y sus respectivos indicadores, el mapa estratégico nos va a ayudar a ver de manera clara como se distribuyen a lo largo de un esquema muy gráfico.

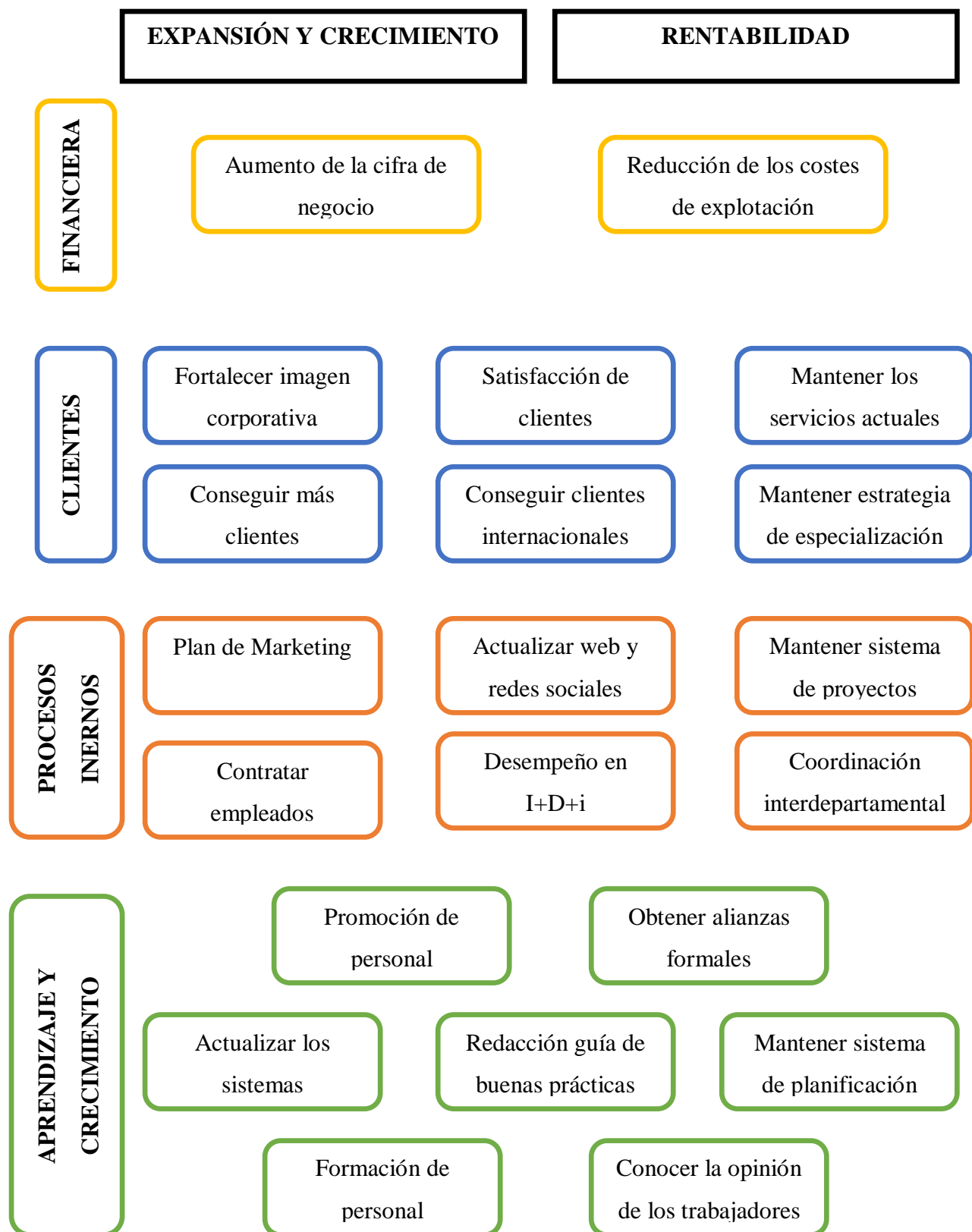


Tabla 14; Mapa estratégico; Fuente: Elaboración propia

4.6. Líneas de actuación

Con el mapa estratégico ya dibujado, diferenciando las cuatro perspectivas, hay que definir líneas de actuación mediante las cuales se consigan enlazar las iniciativas de las categorías más abajo situadas hasta llegar a los dos grandes objetivos de la perspectiva financiera, la reducción de costes y el aumento de los ingresos.

Por tanto, se van a diferenciar dos líneas muy claras, la primera relacionada con la rentabilidad y el mantenimiento de todas las estrategias que la empresa viene desarrollando de manera correcta. Y una segunda en la que se va a intentar explotar la expansión y el crecimiento mediante las estrategias más ofensivas.

La primera de estas, se sitúa en el mapa en la parte derecha. Comienza poniendo de manifiesto la satisfacción de los trabajadores y su opinión acerca del actual proceso productivo de Cingral, esto unido al correcto mantenimiento de los actuales sistemas de planificación, nos ayudará a una mejor coordinación interdepartamental. Al mismo tiempo, obtener alianzas formales con proveedores y con otras ingenierías nos ayudará a mantener el actual sistema de proyectos que desempeña la empresa. La coordinación interdepartamental unida al desempeño actual que se lleva a cabo, nos servirá para mantener la estrategia de especialización en cada cliente. Esto, unido a los servicios actuales bien mantenidos, gracias al sistema de proyectos, hará que consigamos la reducción de costes de aprovisionamiento a largo plazo.

Por el lado izquierdo, se sitúa la segunda vía de actuación. Como partida, la formación y promoción del personal resulta clave para dar cabida a nuevos empleados que puedan recibir el mismo proceso, estas contrataciones unidas al plan de marketing a desarrollar por Cingral, redundarán de forma directa en una serie de objetivos: conseguir más clientes, tanto nacionales como internacionales; fortalecer la imagen corporativa y lograr una mayor satisfacción de los clientes. Todo esto conseguirá redundar en el aumento de los ingresos de forma progresiva.

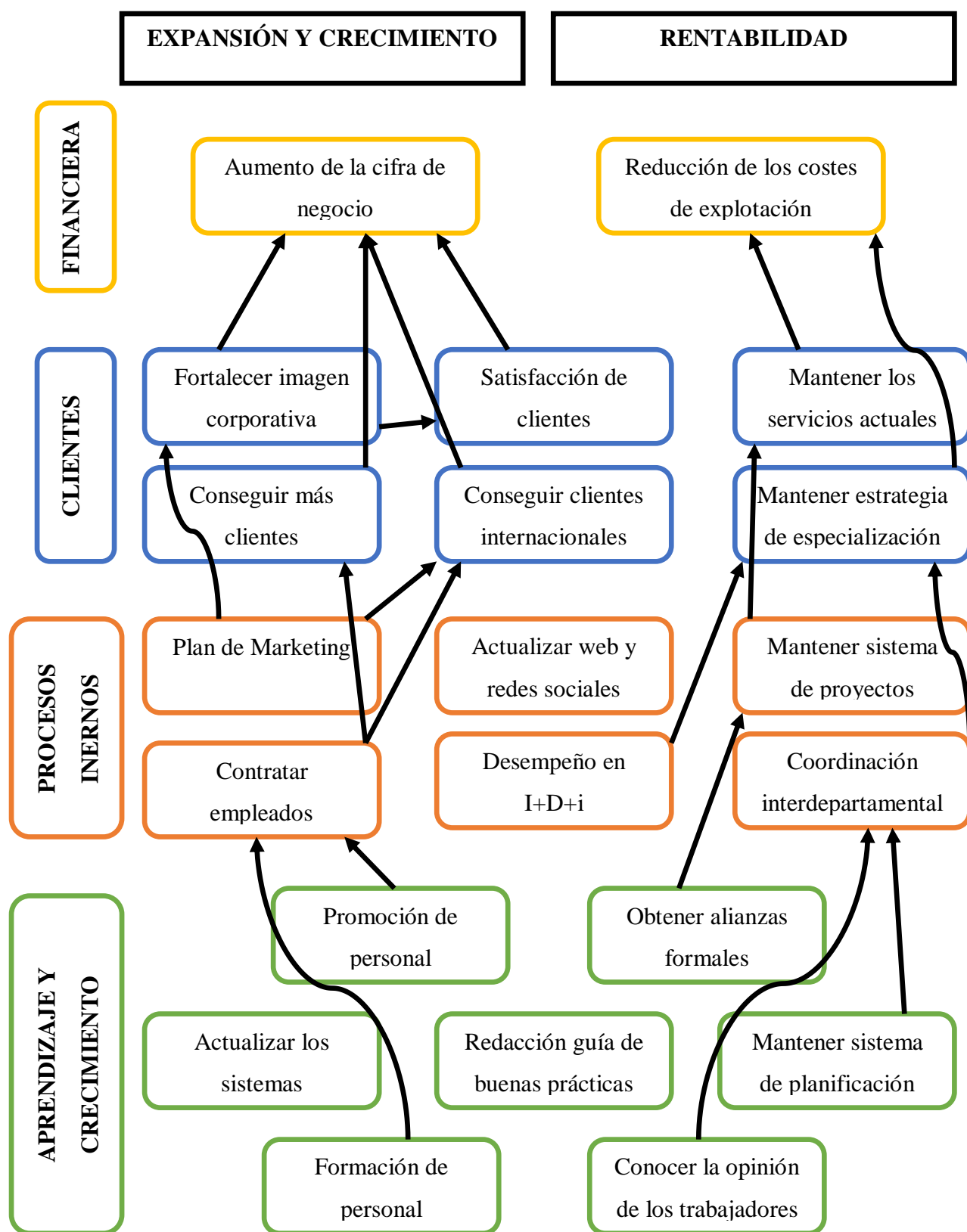


Tabla 15; Líneas de actuación; Fuente: Elaboración propia

5. Conclusiones

Este trabajo ha basado su estudio en la empresa Consultora de Ingeniería Rural y Agroalimentaria, Cingral. Viene dedicándose durante sus más de treinta años de actividad al asesoramiento y la planificación de proyectos de ingeniería, con especial atención a la creación de nuevos regadíos y la modernización de estructuras de riego.

Para ayudar a esta empresa, en su alineamiento estratégico y ofrecerle un punto de vista global del estado de la organización y los objetivos hacia los que encaminar sus pasos en el futuro, se ha implementado la herramienta estratégica del Cuadro de Mando Integral, y el proceso para introducirla en una empresa.

Las primeras fases de este proceso han sido:

- Realización de una entrevista a diferentes cargos de la empresa, destacando la entrevista con el gerente. Esta suministró gran parte de la información necesaria y marcó las bases para conocer la empresa de forma total.
- Elaboración de un análisis DAFO, tras las entrevistas y con la información obtenida, se procedió a analizar a nivel estratégico todas las amenazas y oportunidades (nivel externo) que condicionaban a la empresa y todas aquellas debilidades y fortalezas (nivel interno) que tenía Cingral.
- Tras el DAFO, se formularon las estrategias que la empresa debía implementar, formando estas el análisis CAME.
- Como último paso previo, se ha tratado de poner de manifiesto la misión, la visión y los valores que definen a Cingral y su forma de comportarse frente al entorno.

Con esta primera parte concluida, se evidenció que esta empresa cuenta con una ventaja competitiva sostenible dentro del sector en el que opera y que es vista por los clientes y la competencia como una empresa líder. Destacando de entre sus mayores fortalezas, su capacidad de adaptación, su apuesta por la innovación y la eficiencia, y su labor en la realización de todo el proceso que conlleva cada uno de sus proyectos.

Llegado este punto, se realizó el Mapa Estratégico, basándose en las cuatro perspectivas que lo integran (Perspectiva financiera, de clientes, de procesos internos y de aprendizaje y crecimiento). En las cuatro perspectivas se hizo una gran reflexión acerca de cómo se podía ayudar a Cingral a conseguir una mejora estratégica.

En el CMI, se desarrollaron los objetivos que se consideraron claves para Cingral. Destacando en la parte interna (Aprendizaje y Crecimiento y Procesos Internos), la mantención de todas las claves de su labor que había perfeccionado la empresa a lo largo de los años y la elaboración de nuevas técnicas como un plan de Marketing o alianzas formales con proveedores y competidores. En la parte externa (Clientes y Financiera) se decidió apostar por dos estrategias, una de mantener los servicios a clientes y la especialización que se da a cada proyecto, al igual que en las perspectivas internas es importante continuar realizando todo aquello que genera una posición de ventaja. Y la otra consistente en intentar abordar una mayor cuota de mercado. Conduciendo todo esto a la obtención de mayores ingresos e incluso a la reducción de los costes de explotación.

Por último, como cierre, es importante recalcar la buena posición que ostenta actualmente Cingral y que la realización de este estudio, puede ayudar a que esta empresa disponga de la información estratégica suficiente como para mirar al futuro y afrontar los retos próximos con optimismo y estando seguros de que disponen de una gran ventaja competitiva.

6. Bibliografía

Las principales páginas webs utilizadas para la realización de este trabajo han sido las recomendadas por el tutor, Alfonso López Viñegla:

López Viñegla, Alfonso. (2014). *Mini-guía para desarrollar un Balanced Scorecard en una Pyme*. [Consulta: Mayo 2019]
<https://cuadrodemandobsc.wordpress.com/2014/04/22/mini-guia-para-desarrollar-un-balanced-scorecard-en-una-pyme/>

López Viñegla, Alfonso. (2012). *La base del Balanced Scorecard (Cuadro de Mando Integral)*. [Consulta: Mayo 2019]
<https://cuadrodemandobsc.wordpress.com/2012/02/13/la-base-del-balanced-scorecard-cuadro-de-mando-integral-alfonso-lopez-vinegla/>

López Viñegla, Alfonso. *Balanced Scorecard*. [Consulta: Junio 2019]
http://www.5campus.com/LECCION/bsc/?logout_url=https%3A%2F%2Fn233.network-auth.com%2Fsplash%2Flogout%3Fkey%3DMMbI0sKWLMqzZrsyHSOCSPW5544xFQYuCuH-VNiVRhsOrWxk8I0p0v6sst2TSySVtEHtNvzQp5UWU

A parte de estas, y por orden alfabético, se han utilizado las siguientes páginas para complementar.

Cuadro de Mando Integral (CMI): todo lo que debes saber. (2017) [Consulta: Mayo 2019] <https://blog.es.logicalis.com/analytics/cuadro-de-mando-integral-todo-lo-que-debes-saber>

Florido, Miguel. *Cómo definir la misión, visión y valores de una empresa*. (2017) [Consulta: Junio 2019] <https://www.marketingandweb.es/emprendedores-2/mision-vision-y-valores-de-una-empresa/>

Jimeno Bernal, Jorge. *Análisis CAME (Corregir, Afrontar, Mantener y Explotar): ¿Qué es y cómo usarlo?* (2016) [Consulta: Mayo 2019]
<https://www.pdcahome.com/8391/analisis-came/>

Página web de Cingral. [Consulta: Mayo 2019] <http://www.cingral.com/>

7. Anexos

ENTREVISTA GENÉRICA – BALANCED SCORECARD

Perspectiva de APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

- **AC 1.** ¿Qué tipo de organización tiene su empresa? ¿departamental? ¿por proyectos?
- **AC 2.** ¿Cómo se toman actualmente las decisiones?.
- **AC 3.** ¿Existen políticas de incentivos?
- **AC 4.** ¿Se han realizado o se van a llevar a cabo alianzas estratégicas con otras empresas del sector? ¿de sectores diferentes? ¿de otras instituciones?
- **AC 5.** ¿Qué tipos de herramientas tecnológicas tienen? ¿ERP? ¿Excel? ¿otras?
- **AC 6.** ¿Qué políticas de formación se aplican en la empresa?
- **AC 7.** ¿Qué valores empresariales destacaría de su organización?
- **AC 8.** ¿Cómo es la Comunicación en esta empresa? ¿jerárquica? ¿transversal?
- **AC 9.** ¿Existe alguna intranet para comunicarse?
- **AC 10.** ¿Existe autonomía de decisión en todos los niveles?
- **AC 11.** ¿Existe un sistema de retribución variable?
- **AC 12.** ¿Existe alguna política enfocada hacia la gestión de la innovación?
- **AC 13.** ¿Existe alguna política enfocada hacia la gestión medioambiental?
- **AC 14.** ¿Existe alguna política enfocada hacia la retención del talento?
- **AC 15.** ¿Existe Web en la empresa? ¿Cuál es la función de la misma?

Perspectiva de PROCESOS INTERNOS

- **P 1.** ¿Cómo se gestiona la política de ventas y compras?
- **P 2.** ¿Cómo se gestionan los pedidos?
- **P 3.** ¿Cómo se seleccionan los proveedores?
- **P 4.** Sobre las políticas de nuevas inversiones, ¿qué criterios se consideran?
- **P 5.** ¿Con qué canales de distribución se cuenta?
- **P 6.** ¿Existe algún sistema convencional de control de costes?
- **P 7.** ¿Se lleva a cabo alguna planificación Estratégica?
- **P 8.** Sobre la gestión de la calidad ¿cómo se lleva a cabo el control?

Perspectiva de CLIENTES

- **C 1.** Tipos de clientes con los que cuenta
- **C 2.** ¿Cómo se lleva a cabo su captación?
- **C 3.** ¿Cuál es la manera de conseguir su fidelización, una vez conseguida su satisfacción con el producto?

- **C 4.** ¿Se va a llevar a cabo alguna estrategia para fortalecer la imagen corporativa de la empresa?
- **C 5.** ¿En qué mercados opera actualmente la empresa? ¿internacionales?

Perspectiva FINANCIERA

- **F 1.** ¿Cómo se realiza el análisis de la rentabilidad? (por producto, por cliente...)
- **F 2.** ¿Se lleva a cabo un análisis coste-volumen-beneficio?

La Política de Calidad y Medioambiente establecida por la dirección de **CINGRAL** está enfocada a la prestación de servicios que resulten conformes con las necesidades y expectativas de nuestras partes interesadas, con la mejor relación posible calidad-coste y sin perjuicio para el medioambiente, como parte directamente afectada por nuestro proceso.

El empeño y compromiso con nuestro entorno, nos impulsa a continuar desarrollando un sistema de la Calidad y Medioambiente conforme a las nuevas estructuras de las normas ISO 9001:2015 e ISO 14001:2015, para lo que contamos con la participación e implicación del equipo humano de **CINGRAL**.

Con el fin de cumplir con la Política de Calidad y Medioambiental establecida, **CINGRAL** realiza procesos de planificación, control y mejora continua mediante el empleo de diferentes técnicas, cumpliendo con los requisitos de la legislación vigente, la normativa propia del sector y de acuerdo con la política operacional siguiente:

- Compromiso de mantenimiento de un Sistema de Gestión de Calidad y Medioambiental que, a través del análisis de riesgos y oportunidades y enfocado a nuestros procesos, garantice el cumplimiento de las necesidades y expectativas de nuestras partes interesadas, la mejora continua de los resultados, así como la prevención y control de la contaminación ambiental
- Establecer una adecuada política de gestión del conocimiento y competencia de nuestro equipo humano que, a través de la formación, fomente la concienciación, implicación y responsabilidad en los diferentes aspectos relacionados con la calidad y el medioambiente.
- Establecer nuevos criterios de organización y responsabilidad interior prestando especial atención a la mejora de la eficiencia y eficacia del trabajo individual.
- Velar por la salud y seguridad de nuestros trabajadores mediante el establecimiento de procedimientos de trabajo seguro y de actuación en caso de situaciones de emergencia o accidente que puedan tener consecuencias para la salud y el medioambiente.
- Racionalización del consumo de recursos naturales, así como del impacto ambiental generado por la realización de nuestros servicios.

- Establecimiento de objetivos de calidad y medioambiente que contribuyan a la mejora continua de la organización y revisiones periódicas de la actual política.
- Cumplir con los requisitos legales y reglamentarios establecidos.

Las metas que **CINGRAL** pretende conseguir con la implantación del Sistema de Gestión de Calidad y Medioambiente son:

- ✓ Mejorar sensiblemente el trabajo desarrollado (eficiencia y eficacia)
- ✓ Mejorar la comunicación y organización interna de **CINGRAL**, lo que se traducirá en una mejora de la imagen de la empresa
- ✓ Ahorro de tiempo y costes generales en la realización de los trabajos.
- ✓ Minimización del impacto ambiental y la contaminación.
- ✓ Trabajar del lado de la seguridad.

El equipo humano de **CINGRAL** debe considerarse requerido a cumplir esta política de calidad y medioambiente, convencido de la necesidad de asumir una mentalidad encaminada hacia un constante esfuerzo de mejora.

Zaragoza, a 1 de marzo de 2018

D. Rosendo Castillo

GERENTE

BUREAU VERITAS
Certification



Certificación Certification

Concedida a / Awarded to

CONSULTORA DE INGENIERIA RURAL Y AGROALIMENTARIA SL

CL SANTA CRUZ, 8 BJ
50003 ZARAGOZA
SPAIN

**Bureau Veritas Certification certifica que el Sistema de Gestión ha sido auditado y
encontrado conforme con los requisitos de la norma:**

Bureau Veritas Certification certifies that the Management System has been audited and found to be in accordance with
the requirements of standard:

NORMA / STANDARD

ISO 9001:2015

El Sistema de Gestión se aplica a:

Scope of certification:

**DISEÑO Y PRESTACIÓN DEL SERVICIO DE ELABORACIÓN DE PROYECTOS Y
DIRECCIONES DE OBRA DE ARQUITECTURA E INGENIERÍA.**

**DESIGN AND SERVICE RENDERING FOR DEVELOPMENT OF PROJECTS AND CONSTRUCTION
MANAGEMENT FOR ARCHITECTURE AND ENGINEERING.**

Número del Certificado
Certificate Number

ES097185-1

Directora de Certificación / Certification
Manager

Aprobación original :
Original approval date :

25/10/2006

Certificado en vigor:
Effective date:

26/10/2018

Caducidad del certificado:
Certificate expiration date:

25/10/2021

Este certificado está sujeto a los términos y condiciones generales y particulares de los servicios de certificación
This certificate is valid, subject to the general and specific terms and conditions of certification services

Entidad de Certificación / Certification Body: Bureau Veritas Iberia S.L.
C/ Valportillo Primera 22-24, Edificio Caoba, Pol. Ind. La granja, 28108 Alcobendas - Madrid, Spain



ENAC
CERTIFICACIÓN
Nº 04/C-SC004

BUREAU VERITAS
Certification



Certificación Certification

Concedida a / Awarded to

CONSULTORA DE INGENIERIA RURAL Y AGROALIMENTARIA SL

CL SANTA CRUZ, 8 BJ
50003 ZARAGOZA
SPAIN

**Bureau Veritas Certification certifica que el Sistema de Gestión ha sido auditado y
encontrado conforme con los requisitos de la norma:**

Bureau Veritas Certification certifies that the Management System has been audited and found to be in accordance with
the requirements of standard:

NORMA / STANDARD

ISO 14001:2015

El Sistema de Gestión se aplica a:

Scope of certification:

**DISEÑO Y PRESTACIÓN DEL SERVICIO DE ELABORACIÓN DE PROYECTOS Y
DIRECCIONES DE OBRA DE ARQUITECTURA E INGENIERÍA.**

**DESIGN AND SERVICE RENDERING FOR DEVELOPMENT OF PROJECTS AND CONSTRUCTION
MANAGEMENT FOR ARCHITECTURE AND ENGINEERING.**

Número del Certificado
Certificate Number

ES097184-1

Directora de Certificación / Certification
Manager

Aprobación original :
Original approval date :

25/10/2006

Certificado en vigor:
Effective date:

26/10/2018

Caducidad del certificado:
Certificate expiration date:

25/10/2021

Este certificado está sujeto a los términos y condiciones generales y particulares de los servicios de certificación
This certificate is valid, subject to the general and specific terms and conditions of certification services

Entidad de Certificación / Certification Body: Bureau Veritas Iberia S.L.
C/ Valportillo Primera 22-24, Edificio Caoba, Pol. Ind. La granja, 28108 Alcobendas - Madrid, Spain



ENAC
CERTIFICACIÓN
N° 03/C-MA007